

MAPA PARA FACILITADORES

Este mapa es para guiarles como equipo facilitador por el juego **OPINEMOS**. Dentro de este mapa podrás encontrar instrucciones detalladas, ejemplos y recomendaciones prácticas para cada una de las fases del juego:

- Preparación
- Inicio del juego
- Facilitación
- Preguntas por temática
- Revisión de rúbricas y votación
- Verificación de evidencia y construcción de consenso
- Dinámica de cierre
- Análisis y devolución de resultados



PREPARACIÓN

1. Practica con el juego y asigna los roles del equipo de facilitadores. Un factor que contribuye a una buena facilitación recae en familiarizarse con la dinámica del juego y, por ende, el diagnóstico participativo. Lee los materiales que acompañan el tablero y las instrucciones, tales como el mapa y el glosario; te permitirán tener mayores elementos al momento de resolver dudas o de clarificar aspectos técnicos. Una buena práctica es tener una sesión de prueba previa a la sesión, donde el propio equipo facilitador juegue. Así podrás identificar los estilos y las opciones más adecuados. Designa también las actividades que recaen en cada persona del equipo facilitador; y verifica que ambas cuentan con los elementos necesarios para facilitar y capturar la información adecuadamente.

2. Planea la sesión. Establece desde un inicio una comunicación clara y amena con la organización que ayude a crear confianza en el proceso. En esta comunicación previa, guía a la organización sobre los elementos necesarios para la sesión tales como: objetivos, características de la sesión, perfiles de las personas participantes, requerimientos de espacio, y materiales.

IMPORTANTE: Envía a la organización el “Documento de Evidencia” y solicita que envíen la evidencia del documento con la que cuenten, con la debida anticipación. Dedicar un tiempo previo a la sesión para revisar los productos enviados y hacer anotaciones; esta revisión agilizará el juego, pues tendrás una noción más clara sobre los procesos en los que se cuenta con productos específicos y podrás concentrarte en cómo es que la organización los utiliza. En el mismo “Documento de Evidencia” puedes registrar observaciones para cada elemento, por ejemplo, si se cuenta con un producto, si el producto está completo, si se requiere una actualización, o bien, si se presenta un producto alternativo para ese elemento de evidencia en particular.



3. Descubre a la organización. Toma un tiempo para averiguar sobre la organización y sus líneas de trabajo antes de la sesión de diagnóstico. Puedes lograrlo con acciones sencillas como familiarizarte con su misión, revisar su sitio web y consultar sus redes sociales.

4. Prepara el espacio. El ambiente físico importa. Te recomendamos que el lugar para el juego sea privado, con al menos dos mesas (una por equipo), sillas para todos los participantes y un espacio para que la persona capturista pueda tomar notas cómodamente. El día de la sesión, llega al menos 15 minutos antes de la hora de la cita. Distribuye los materiales del juego para cada uno de los equipos. Opcionalmente puedes distribuir etiquetas para que las personas participantes anoten su nombre y te sea más sencillo identificarlas durante la sesión.

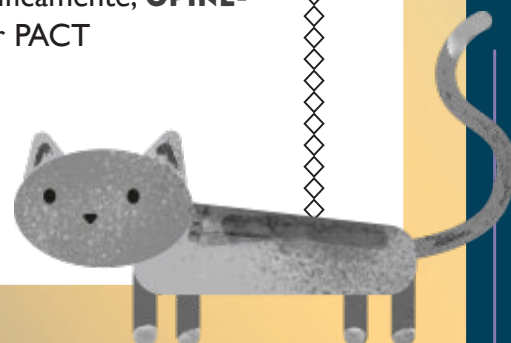
INICIO DEL JUEGO

1. Invita a las personas a presentarse. Da inicio a la sesión con una ronda de presentación en la que cada participante diga su nombre completo, su cargo dentro de la organización y un dato curioso. Puedes iniciar tú para dar el ejemplo y después pasar la palabra. Posterior a esta presentación se recomienda establecer Acuerdos de convivencia que fomenten la escucha activa y el respeto mutuo.

2. Explica la dinámica del juego. Toma las Instrucciones para participantes y lee en voz alta desde la sección “Introducción”. Con ello explicarás los objetivos del juego, la creación de los equipos, cómo avanzar por el tablero y cómo se deben contestar las preguntas de las temáticas. Detente justo antes de la sección sobre la “Puerta BONUS”:

INTRODUCCIÓN

OPINEMOS es un juego desarrollado por FHI 360 en el marco del Programa para Resiliencia de Sociedad (RSA) como una herramienta para realizar diagnósticos participativos con organizaciones de la sociedad civil (OSC) de una forma más ágil, generando un espacio de confianza y abriendo oportunidades de conversación honesta que contribuyan a procesos de desarrollo de capacidades centrados en las necesidades de la organización. El juego adapta el Índice de Desempeño Organizacional (OPI) desarrollado por PACT, el cual es utilizado globalmente desde 2015 para medir mejoras en el desempeño de organizaciones bajo indicadores estandarizados de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Específicamente, **OPINEMOS** retoma la versión más reciente de OPI, lanzada por PACT en 2023, la cual incorpora un dominio nuevo centrado en la resiliencia.



El objetivo del juego es explorar cómo operan actualmente organizaciones de la sociedad civil en diferentes temáticas, considerando procesos existentes y prácticas de las diferentes áreas y/o equipos que la conforman. Mediante el juego se identificarán fortalezas, desafíos, áreas de oportunidad, y prioridades de fortalecimiento institucional.

PARA COMENZAR EL JUEGO

El objetivo del juego es explorar cómo operan actualmente organizaciones de la sociedad civil en diferentes temáticas, considerando procesos existentes y prácticas de las diferentes áreas y/o equipos que la conforman. Mediante el juego se identificarán fortalezas, desafíos, áreas de oportunidad, y prioridades de fortalecimiento institucional.

Las personas que guíen el juego integrarán el equipo facilitador, mientras que las personas participantes de la organización, formarán dos equipos con personal de diversas áreas. Cada uno de los equipos de participantes elegirá un nombre y tendrá unos minutos para explorar los materiales del juego: tablero, instrucciones y rúbricas. Teniendo en cuenta que el tablero guiará a los equipos en un recorrido lineal por 10 temáticas (identificadas con colores), los equipos definirán una estrategia sobre las temáticas que les resulta más conveniente contestar.

Para iniciar, cada equipo tirará los dados. El equipo que obtenga el número más alto elegirá si inicia con la primera temática “Resultados”, o cede su lugar al equipo contrario y responde las preguntas de la segunda temática “Estándares”.

El equipo que inicie el juego avanzará por las casillas, en el orden establecido en el tablero e intentará responder la pregunta de cada casilla en un tiempo máximo de dos minutos. Por cada respuesta correcta, el equipo en turno ganará 10 puntos. El equipo contrario tendrá la posibilidad de, complementar la información para ganar 5 puntos, o bien, responder la pregunta completa en caso de que el equipo en turno no conozca la respuesta y así “robar” los 10 puntos. El equipo facilitador usará la tarjeta de control de puntos para llevar un registro de los puntos acumulados por cada equipo.

Después de las casillas de preguntas de una temática, los equipos llegarán a una Puerta BONUS que les permitirá cruzar a la siguiente temática. En la Puerta BONUS el equipo que haya acumulado más puntos ganará una tarjeta BONUS.

FACILITACIÓN

1. Genera un espacio seguro. La esencia del diagnóstico es construir un espacio de confianza y seguridad para que las personas participantes puedan compartir su conocimiento sobre los procesos institucionales. Evita emitir juicios y conclusiones que intimiden a quienes participan. Fomenta una actitud de respeto, validación a la pluralidad de opiniones y puntos de vista para la construcción de consensos.

2. Mantén un ritmo ágil. Promueve la participación activa de las personas del grupo y aprovecha la dinámica de competencia para intercalar el uso de la palabra. En la sección de preguntas, recuerda a los equipos que pueden complementar las respuestas para ganar puntos adicionales. Maneja de forma efectiva el tiempo estableciendo límites al uso de la palabra de 2 minutos, en la práctica este tiempo suele excederse, puedes usar un guardián de tiempo tal como un temporizador de cocina, un cronómetro, o un reloj de arena. Sin embargo, puedes dar flexibilidad cuando las intervenciones están dando información muy relevante o cuando se establece una conversación reflexiva entre los equipos. Lee constantemente al grupo para detectar cansancio o atención de necesidades físicas, y otorga descansos breves para retomar la conversación.

3. Captura información detallada. La persona capturista debe tomar nota de las respuestas y las observaciones de las personas participantes, tanto en la fase de preguntas, como en las conversaciones durante la revisión de las rúbricas y la evidencia. Se recomienda tomar las notas en un procesador de texto o una libreta y una vez que concluya la sesión, organizar la información temática por temática, incluyendo un resumen de los procesos con los que cuenta la organización, cómo se aplican los procesos actualmente, y observaciones sobre la evidencia presentada.

PREGUNTAS POR TEMÁTICA

1. Explica cada temática a los equipos. Una vez que los equipos tiren los dados para definir quien contesta primero, explica en qué consiste esta primera temática. Para explicar esta temática, y todas las demás del juego, puedes apoyarte en esta sección del Mapa. Dependiendo del grupo participante, puedes optar por utilizar la definición de la temática, ejemplos ilustrativos, y/o referencias a los procesos clave asociados a esa temática. Una vez que expliques la temática ofrece la palabra al equipo en turno para que comience a contestar las preguntas de las casillas.

RESULTADOS

Definición: Organizaciones efectivas miden y analizan resultados a largo plazo (indicadores de impacto) para atender mejor a su población objetivo.

En otras palabras: Imaginen que ustedes hornean pasteles y quieren saber qué tal les salieron. Hay varios factores a considerar ¿cierto? Porque puede que se vea feo, pero sabe rico, o se ve bonito, pero no les gustó a quienes lo probaron. ¿Se identifican los factores a considerar para afirmar que salió bien el pastel? Puede ser el color, la textura, la

presentación, o la calificación que le dan al pastel quienes lo probaron. Si ustedes llevan un registro de esos factores cada vez que hornean un pastel, pueden detectar cuántos de ellos les quedan ricos, cuántos les quedan bonitos o cuántos les gustan a todas las personas que los prueban, o cuántos cumplen con todas las opciones las anteriores. Para llevar un registro de esos resultados y cuántos alcanzan podrían definir indicadores de impacto en un plan y llevar un registro de ellos, para después presumir sus resultados en el ámbito de la repostería. Ojo, el impacto no es preparar el pastel, sino lo que generó para quien se preparó. Por ejemplo, el impacto que tuvo el pastel en la niña que cumplía 10 años, fue un sentimiento de alegría y reconocimiento.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Definir indicadores de impacto (nivel outcome)
- Alcanzar metas de impacto (nivel outcome)
- Construir un Plan de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas institucional
- Evaluar la recolección de datos y su análisis



ESTÁNDARES

Definición: Organizaciones efectivas adoptan e implementan de manera constante mejores/buenas prácticas y mejoran los estándares con el tiempo.

En otras palabras: Ustedes son parte de un comité de vecinos muy comprometido con el medio ambiente. Como primera actividad quieren hacer una campaña de limpieza para el cuidado de la zona arbolada, la cual defienden con orgullo. Ante el éxito de su primera campaña, buscan nuevas prácticas para preservar el ambiente. Se dan cuenta que existe una disposición gubernamental sobre la separación de la basura en orgánica, inorgánica, y reciclable. Se trata de estándares para el manejo de la basura en las ciudades, que se utilizan en todas las colonias de su ciudad y también en otras ciudades del mundo. Como comité de vecinos les parece importante retomar estos estándares y promover que, en su colonia, todos los vecinos separen la basura de esta manera. Conforme pasan los años, en su comité de vecinos se dan cuenta que pueden impulsar nuevas medidas para preservar el ambiente. Identifican que puede crearse una disposición adicional para que los desechos orgánicos se aprovechen para crear composta y hacer crecer los árboles. Ahora, como vecinos, están buscando crear una nueva disposición gubernamental para que todos los vecinos manejen de esta manera los desechos orgánicos. En otras palabras, están impulsando la creación y aplicación de nuevos estándares que contribuyan a la preservación del medio ambiente.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Identificar estándares nacionales e internacionales relevantes
- Desarrollar estándares técnicos propios
- Aplicar estándares relevantes en su campo de acción
- Establecer nuevos estándares nacionales o internacionales



PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Definición: Organizaciones eficientes desarrollan, utilizan, y actualizan el Plan de Trabajo institucional, los presupuestos, y los sistemas de seguimiento relacionados a los servicios brindados y analizan la eficiencia de costos.

En otras palabras: Si ustedes deciden construir una casa, seguramente necesitan definir un plan que incluya todas las actividades que se necesitan, desde comprar los materiales hasta poner el techo. De igual manera, necesitan definir un presupuesto para saber cuánto tendrán que gastar cada mes en material, mano de obra, transporte, acabados, etcétera. Si se tardan más de un año en construir su casa, probablemente algunas cosas cambien a lo largo del camino y tengan que realizar ajustes, tal vez extender algunos tiempos o sustituir algunos materiales porque subieron mucho de precio. Este trabajo de planeación y análisis les permitirá saber cómo se va construyendo su casa paso a paso y cuánto dinero necesitan en cada etapa.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Desarrollar un Plan Operativo a nivel institucional
- Definir un presupuesto, un cronograma y responsabilidades
- Dar seguimiento al Plan Operativo
- Analizar el cumplimiento de las operaciones y sus costos



ALCANCE

Definición: Organizaciones eficientes usan recursos para llegar a sus poblaciones objetivo con planes claramente articulados, con la intención de expandir el número de personas usuarias y áreas geográficas con el tiempo.

En otras palabras: Imaginen que ustedes tienen un carrito de paletas y cada viernes regalan sus paletas a niños y jóvenes de su colonia. ¿Tienen un plan que defina cuántas paletas necesitan preparar cada semana, qué ingredientes comprar, qué preparaciones necesitan realizar, cuántas paletas regalan a niños, cuántas a jóvenes? Con un Excel o una herramienta similar pueden llevar un control de cuáles de estas actividades se realizaron, desde la compra de los ingredientes, hasta la preparación y la distribución. Con el tiempo, se corre la voz de que ustedes preparan unas paletas deliciosas y empiezan a llegar niños de otras colonias a pedirles paletas. A partir de este logro ¿considerarían regalar paletas en otras colonias cercanas? Tal vez también consideren regalar paletas a personas adultas ahora. ¿Tienen identificadas cuáles son las colonias nuevas en las que podrían regalar paletas y a quiénes?

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Identificar poblaciones objetivo
- Recolectar información acerca de las poblaciones objetivo
- Desarrollar un Plan de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas a nivel institucional
- Alcanzar metas de resultado (indicador nivel output)



POBLACIÓN OBJETIVO

Definición: Organizaciones relevantes involucran a actores clave durante el diseño, la implementación y la evaluación de los programas y proyectos para asegurarse que las actividades están atendiendo las necesidades de la población objetivo.

En otras palabras: El camino hacia su casa siempre se inunda y es difícil cruzar en vehículo. Deciden que van a poner asfalto para poder llegar a su casa, pero es un camino donde pasa gran parte de la comunidad para llegar a sus propias casas ¿Les preguntan a las personas de la comunidad sobre el camino y qué piensan de su idea? Quizá sea buena idea consultarles si consideran el camino de asfalto útil, tal vez incluso invitarles a formar parte del grupo que decidirá las características del camino y cómo construirlo.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Convocar a poblaciones objetivo a sesiones de planeación y diseño de proyectos y actividades
- Involucrar a poblaciones objetivo a lo largo de la implementación de sus proyectos y actividades
- Asignar recursos en el presupuesto recursos para planeación participativa



APRENDIZAJES

Definición: Organizaciones relevantes adoptan y consistentemente implementan el aprendizaje como un factor para el cambio dentro de la organización.

En otras palabras: Ustedes son nadadores profesionales. Para llegar a las Olimpiadas es importante que practiquen todos los días, que detecten los errores de técnica que están cometiendo y cuáles son los estilos en los que podrían mejorar sus tiempos. Pueden tal vez ir a

clases con profesionales, revisar videos de sus carreras y/o llevar un registro de sus tiempos durante los entrenamientos. Detectar y analizar esta información de manera constante les permite tomar decisiones clave sobre cómo mejorar su técnica, en qué estilo esforzarse más y cómo ajustar sus planes de entrenamiento para llegar a las Olimpiadas y ganar.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Analizar éxitos, retos y aprendizajes de los proyectos
- Definir un proceso para analizar aprendizajes
- Socializar lecciones aprendidas interna y externamente
- Adaptar Planes Operativos a partir del análisis de éxitos, retos y aprendizajes



RECURSOS

Definición: Organizaciones sostenibles reúnen de forma estratégica recursos de fuentes múltiples y diversas.

En otras palabras: Imaginen que van a adoptar un perrito en su casa. Si sólo ustedes se encargan de financiar los cuidados del perrito, éste depende totalmente de ustedes. Puede que sea necesario armar un plan para conseguir recursos para los cuidados del perrito. Pueden involucrar a todas las personas de la casa en los gastos del perrito o incluso a amigas y familia. De esta manera pueden tener un registro claro de cuánto dinero tienen para el perrito y quién aporta qué cantidad. Mientras más personas involucren en aportar al perrito, menos riesgo correrá éste de quedarse sin los cuidados que requiere.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Identificar recursos requeridos por la organización y posibles fuentes de financiamiento
- Desarrollar un Plan de Movilización de Recursos
- Ampliar el número de fuentes de financiamiento
- Diversificar las fuentes de financiamiento



CAPITAL SOCIAL

Definición: Organizaciones sostenibles entienden y utilizan el poder del capital social, que son las relaciones y las conexiones en sus comunidades, para la implementación de programas y proyectos exitosos, y con resultados a largo plazo.

En otras palabras: Imaginen que se mudan a un nuevo edificio. Su comunidad es muy participativa y le gusta discutir para tomar decisiones sobre asuntos públicos. Puede que ustedes participen sólo en las reuniones del edificio, o bien, que participen en las reuniones de la colonia, o incluso en reuniones entre colonias. ¿Qué tipo de rol juegan en esos espacios? ¿Van a escuchar, proponen a la agenda o participan también en la organización de las reuniones y su conducción?

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Participar en redes locales
- Participar activamente en redes regionales o nacionales
- Rol de liderazgo en redes
- Establecer alianzas con otras organizaciones y actores relevantes



ADAPTABILIDAD

Definición: Organizaciones resilientes se adaptan a cambios en el entorno externo mientras continúan implementando actividades y proyectos de calidad.

En otras palabras: Ustedes se dedican a cultivar el campo y un día se les descompone su tractor. En lugar de dejar pasar la temporada, deciden ajustar sus planes para sembrar de forma manual. Llamen a sus familiares y analizan las opciones que tienen. Consiguen con un primo un arado y con un cuñado unos bueyes. Con ambos logran hacer los surcos que iba a hacer el tractor y logran sembrar a tiempo. Con la ayuda de una prima consiguen un préstamo y encargan la refacción del tractor que hacía falta. Estas acciones les permiten sembrar su tierra y cosechar las verduras que tenían previstas originalmente.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Analizar el entorno externo con alguna metodología particular
- Enfrentar cambios estructurales
- Incluir propuestas de adaptación en reuniones anuales, reportes de visita o similares
- Adecuar planes operativos o generar planes de adaptación



INFLUENCIA

Definición: Organizaciones resilientes modifican el entorno en el que operan ejerciendo influencia mediante acciones de incidencia y/o negociación.

En otras palabras: ¿Recuerdan cuando eran niños y querían que sus amigos fueran a jugar a su casa después de la escuela? Sí era importante convencer a su mamá y a sus amigos, pero, sobre todo, era esencial hablar con las mamás de sus amigos. En algunas ocasiones inclusive fueron junto con su amigo a realizar las labores de negociación. A su corta edad, identificaron a los actores clave, establecieron un grupo de trabajo y definieron una estrategia para influir en una decisión que para ustedes era importante.

Esta temática incluye los siguientes procesos clave:

- Vincularse con actores clave para atender necesidades emergentes
- Realizar acciones de incidencia para atender necesidades emergentes
- Participar en redes de coordinación, grupos de trabajo o espacios similares
- Desarrollar una estrategia de incidencia



REVISIÓN DE RÚBRICAS Y VOTACIÓN

I. Explica en qué consiste la Puerta BONUS. Una vez que los equipos lleguen a la primera Puerta BONUS, asegúrate de haber entregado la Tarjeta BONUS al equipo que haya acumulado el mayor número de puntos. Después lee en voz alta las siguientes instrucciones detalladas:

Para cruzar la puerta de la temática concluida, las participantes necesitan revisar una rúbrica con diferentes niveles de desempeño. Tenemos dos opciones para leer la rúbrica, individualmente o en voz alta.

Si prefieren lectura individual: Tómense un minuto para revisar la rúbrica para seleccionar individualmente y de manera secreta en qué nivel consideran que se encuentra la organización actualmente.

Si prefieren lectura en voz alta: una persona puede leer los niveles de la rúbrica para que tengamos un mismo entendimiento de cada nivel y su evidencia. Al terminar la lectura, de manera individual y secreta, todas las personas participantes elegirán el nivel en el que consideran que se encuentra la organización actualmente.

No existen respuestas correctas o incorrectas, lo más importante es reflejar la opinión personal. Utilicen las tarjetas numeradas del 1 al 4 para emitir su voto individual. Cuando yo lo indique deben mostrar en alto la tarjeta que eligieron. Recuerden, es un voto individual, sin importar a qué equipo pertenecen.

Es importante que consideren que la organización solo puede colocarse en aquel nivel en el que cuente con todos los elementos de la evidencia listados. Es decir, si el nivel 3 incluye el elemento A y el elemento B, para ubicarse en el nivel 3, la organización debe contar con los elementos A y B. Si los votos individuales no coinciden en un mismo nivel, como equipo facilitador les preguntaremos por qué consideran que la organización está en un nivel o en otro, de manera que podamos revisar sus procesos, la evidencia con la que cuentan, y llegar a un acuerdo sobre el nivel de desempeño que tienen actualmente.

2. Presenta las rúbricas por temática. Mientras las personas participantes revisan las rúbricas, es común que surjan dudas sobre los descriptores y los elementos de evidencia. Debajo se incluyen explicaciones para presentar la rúbrica de cada temática y algunas sugerencias para que las personas participantes reflexionen sobre los niveles de desempeño de la organización.

Rúbrica: Resultados

En esta temática puede que su organización esté en un proceso inicial de definición, o ya tengan en un Plan de Monitoreo y Evaluación institucional metas a nivel outcome, es decir, metas sobre el impacto que tienen sus actividades, proyectos o servicios. Los indicadores a nivel outcome muestran el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de implementación. Es importante que para colocarse en un nivel de desempeño 3 o 4, cuenten con un sistema en Excel o una herramienta similar para llevar el seguimiento de esos indicadores y sea visible que han alcanzado un 50% o más de esas metas a nivel outcome.

Rúbrica: Estándares

Al revisar esta rúbrica reflexionen sobre los estándares técnicos más relevantes para el tipo de trabajo que realizan. ¿Cumplen con los estándares que utilizan organizaciones similares a ustedes? ¿Son estos estándares nacionales o internacionales? ¿Si es que han contribuido a establecer nuevos estándares, de qué manera lo han documentado?

Rúbrica: Prestación de servicios

En esta temática es importante que revisen si se cuenta con un Plan Operativo anual por escrito creado o desarrollado en los últimos dos años. ¿De acuerdo a lo conversado con las preguntas, cuál es el porcentaje de las actividades del Plan Operativo con el que han

cumplido? ¿Cuentan con un informe o reporte para comprobar este avance? ¿Cómo han analizado sus costos, ha sido un análisis sencillo o un análisis de eficiencia de costos?

Rúbrica: Alcance

El primer aspecto para considerar es si su organización cuenta con un Plan de Monitoreo y Evaluación por escrito por proyecto o a nivel institucional. El segundo aspecto es si han logrado cumplir con metas de los indicadores output, las relacionadas con actividades o tareas específicas. De acuerdo con lo que se comentó durante las preguntas, ¿tienen algún documento en donde lleven un registro de esas actividades? Finalmente, cuando recolectan los datos y los analizan ¿Cuentan con algunos lineamientos o guía que les permita verificar que cumplen con estándares de calidad de datos (por ejemplo: consistencia, precisión en el registro de los datos, validación, disponibilidad de los datos en tiempos esperados e integridad) ¿En dónde podemos revisar los procedimientos que tienen para verificar la calidad de los datos?

Rúbrica: Población Objetivo

En esta temática reflexionen sobre cómo involucran a su población objetivo en su planeación, si se le involucra desde etapas de diseño o se le incluye durante la implementación o evaluación de proyectos o actividades. Si han realizado cambios a partir de procesos participativos con población objetivo ¿dónde han quedado plasmados esos cambios? ¿Pueden mostrarnos minutas o evidencia fotográfica de reuniones de planeación participativa o procesos participativos con su población objetivo durante la implementación de proyectos?

Rúbrica: Aprendizajes

En la temática Aprendizajes, la principal distinción entre niveles de desempeño tiene que ver con la formalización de un proceso para detectar, analizar y utilizar la información sobre retos, éxitos y aprendizajes. No es lo mismo detectar estos elementos, que documentarlos de manera ordenada, o usarlos para tomar decisiones como organización. La identificación y reflexión sobre éxitos y retos es común entre las organizaciones, pero quisiéramos que reflexionaran sobre cómo documentan estas discusiones y cómo utilizan esa información para replantear su trabajo.

Rúbrica: Recursos

En la rúbrica de Recursos hay dos elementos principales a considerar. El primero es si se cuenta con un Plan de Movilización de Recursos por escrito. El segundo elemento es si la organización ha logrado diversificar sus fuentes de financiamiento, esto es, ampliar sus financiamientos de manera que ninguno de ellos represente más del 40% de los recursos totales de la organización.

Rúbrica: Capital Social

Los niveles de desempeño en esta temática se distinguen por la participación en redes locales o más amplias (sean regionales o nacionales) y por el tipo de vinculaciones que establece su organización con actores clave. En la rúbrica se mencionan actores como otras organizaciones de la sociedad civil, instancias de gobierno y el sector privado. Éstas no son

las únicas instancias con las que ustedes pueden vincularse. Quizá tienen conexiones con la academia o con los medios de comunicación que consideren relevantes. Lo que deben de tomar en cuenta es si han logrado establecer alianzas con otros sectores y de qué manera han documentado y dado seguimiento a esas alianzas.

Rúbrica: Adaptabilidad

En esta temática hay que revisar cuáles son las herramientas o metodologías que utilizan para analizar su contexto y cómo usan esta información. ¿La retoman en reuniones anuales de planeación, la usan para adecuar planes operativos, generan nuevos planes para anticiparse a cambios en su entorno?

Rúbrica: Influencia

Esta temática les invita a reflexionar sobre como su organización, ante cambios súbitos en el entorno, ha logrado articularse para impulsar, de manera ágil y efectiva, acciones o procesos que les permitan tener un efecto sobre personas y grupos con poder de decisión en asuntos públicos o de relevancia particular para un grupo o para la sociedad.

Pueden preguntarse si, para atender un problema emergente, la organización ha logrado crear una red de coordinación con actores clave de sociedad civil u otros sectores; si han impulsado campañas de comunicación en el espacio público o en internet; si han impulsado la creación de mesas de trabajo con instituciones con poder de decisión; o si han promovido talleres de sensibilización y/o capacitación de funcionarios, y otro personal en contacto con su población objetivo. ¿Cuál ha sido el impacto de sus acciones de incidencia para responder a cambios súbitos en su entorno?

VERIFICACIÓN DE EVIDENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO

1. Inicia un diálogo después de la votación. Un objetivo fundamental de **OPINEMOS** es que las personas participantes lleguen a un acuerdo sobre su nivel de desempeño. En cada votación, es probable que las personas participantes elijan diferentes niveles de desempeño. Después de cada votación, inicia una conversación en la que las personas participantes puedan escuchar sus opiniones diversas y reflexionar en conjunto. Pregunta al grupo sobre sus motivos para elegir uno u otro nivel y realizar un recordatorio que la elección de nivel de desempeño debe estar en línea con la evidencia presentada. En caso de existir personas en desacuerdo, pregunta directamente a una de ellas “¿Qué le llevó a elegir ese nivel?”

2. Guía al grupo hacia la construcción de consensos. Probablemente las personas participantes alcancen un acuerdo por sí mismas una vez que una o más personas contesten las preguntas. Puedes hacer preguntas de seguimiento a partir de las respuestas de las participantes retomando los elementos con los que cuenta la organización y delimitando los puntos exactos de diferencia. Esta práctica permitirá la interacción de la persona capturista y podrá registrar el nombre de cada producto presentado como evidencia. Si alguno de los productos presentados por la organización se desvía de los elementos listados en la evidencia, debe preguntarse nuevamente si se cuenta con el producto o sus equivalentes indicados en la rúbrica. En caso de persistir el desacuerdo, puedes leer en voz alta la descripción del nivel más alto elegido por los participantes y preguntar nueva-

mente por cada elemento de la evidencia asociada a dicho nivel. En este momento puedes hacer referencia los productos enviados por la organización previo a la sesión, o bien, preguntar al grupo si puede presentar procesos o productos adicionales para comprobar la existencia de ese elemento de evidencia.

3. Registra el nivel de desempeño elegido. Cuando la organización corrobore que tiene todos los elementos de evidencia del nivel seleccionado, registrar el número de nivel para esta temática. Si la organización no tiene uno o más de los elementos del nivel seleccionado, invítale a considerar un nivel menor y leer el descriptor del nivel sugerido en voz alta, para luego verificar con el grupo la evidencia de este nuevo nivel y si están de acuerdo con esta selección. Si la organización se colocó en un nivel menor por falta de evidencia, destaca las buenas prácticas de la organización y señala cómo es que podrían alcanzar un nivel mayor de consolidación al estructurar y documentar sus procesos relacionados a dicho nivel.

4. Explica cómo avanzar a la siguiente temática. Al cruzar a la siguiente temática, lee las siguientes instrucciones al grupo:

Ahora es momento de cruzar por la Puerta BONUS y avanzar hacia la siguiente temática. Al equipo en turno le toca contestar las preguntas de las casillas y al equipo contrario intentar robar puntos. Cuando concluyamos con las preguntas, llegaremos a la próxima Puerta BONUS, entregaré la Tarjeta BONUS al equipo con más y, para poder cruzar, revisaremos la rúbrica correspondiente. Cuando hayamos recorrido esas dos temáticas, los equipos repetirán la dinámica con el dado para decidir en qué orden contestan las siguientes dos temáticas, y así sucesivamente hasta que alcancen la meta. Cuando lleguen a esa casilla, el equipo que haya conseguido más Tarjetas BONUS ganará el juego ¡Avancemos con la siguiente temática entonces!

DINÁMICA DE CIERRE

1. Contabiliza los puntos y anuncia al equipo ganador. Cuando los equipos lleguen a la meta, revisa la tarjeta de control de puntos para comunicar a cada equipo cuantos puntos acumuló. Después pide a los equipos que te muestren las Tarjetas BONUS que hayan conseguido. Anuncia que aquel equipo que haya acumulado más Tarjetas BONUS es ganador del juego. Felicita al equipo ganador y entrega un premio simbólico (pueden ser dulces, chocolates o algún detalle pequeño).

2. Invita a las personas participantes a armar el rompecabezas. Invita al grupo a una dinámica de cierre para marcar el fin de la división por equipos. Pide a las personas participantes que reúnan las Tarjetas BONUS para descubrir al personaje misterioso que esconden detrás. Una vez que el grupo construya la figura, elige la idea de cierre que mejor se ajuste a las necesidades del grupo:

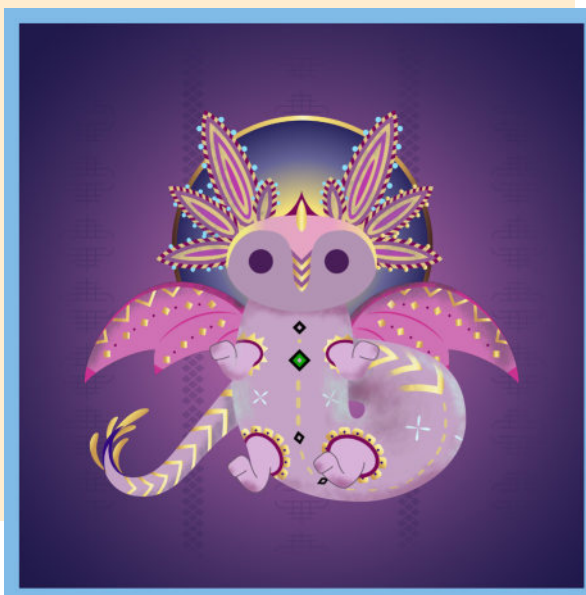
A) Explica que cada Tarjeta BONUS simboliza un fragmento de la organización, un área, o un proceso clave para la operación o las líneas de trabajo de la organización. Así como se necesitan todas las piezas para armar la figura, la organización necesita todas sus piezas para cumplir con su misión.

B) Haz referencia al personaje del Alebrije, todo lo expresado y mostrado por el equipo es importante y en conjunto un símbolo de resiliencia y adaptabilidad al entorno.

El alebrije

Un alebrije tiene partes de animales y no tiene una forma precisa en sí; cada alebrije es diferente según la creatividad y el legado cultural de cada artesano. Suele ser un personaje fantástico que se hace piezas de madera, cartón, o con cualquier material que esté al alcance. De acuerdo con Paredes Navarrete en 'Un acercamiento al universo creativo de los hacedores de alebrijes' (2009), se trata de "una construcción cultural de tipo metamórfica, sincrético resultado derivado de un imaginario basado en varias cosmovisiones, de restos de culturas pasadas traídas al presente y de influencias del entorno visual actual que se ha constituido en una pieza artística con un valor económico importante como complemento de subsistencia".

En el contexto del juego OPINEMOS hacemos una analogía de esta artesanía con las organizaciones de la sociedad civil y lo mostramos como un símbolo de resiliencia y adaptabilidad al entorno, donde cada parte individual enriquece una colectividad única.



3. Genera un espacio para la reflexión. Invita a las personas a compartir sus reflexiones a partir de participar en el juego y construir juntas el rompecabezas. Puedes plantear algunas de estas preguntas al grupo:

- ¿Cómo se sintieron durante el juego?
- ¿Qué fue lo que más les sorprendió a partir de lo que compartieron los equipos?
- ¿Cuáles dirían que son las prioridades de la organización en este momento?
- ¿Qué otras reflexiones consideran que es importante tener como equipo?

Después de escuchar a las personas participantes finaliza el diálogo agradeciendo la confianza, la apertura, y la participación de las personas involucradas.

4. Presenta los siguientes pasos y concluye la sesión. Lee al grupo participante las siguientes instrucciones para concluir la sesión:

Hemos concluido este juego **OPINEMOS** Nos vamos contentas de haber reflexionado colectivamente sobre tantos procesos de su organización. Ahora destinaremos un tiempo de aproximadamente una semana para analizar toda la información recabada durante el juego. Tomaremos nota de los niveles de desempeño elegidos por ustedes, pero también de toda la evidencia que nos enviaron y todos los detalles que nos compartieron sobre qué procesos han establecido y cómo implementan todos los días.

Nos gustaría programar con ustedes una sesión para presentarles los resultados de este diagnóstico participativo que realizamos juntas a través de este juego. En esta sesión les presentaremos los resultados de cada temática, los principales hallazgos, fortalezas, áreas de oportunidad y recomendaciones que ustedes puedan considerar para fortalecerse y mejorar su desempeño.

ANÁLISIS Y DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS

1. Analiza la información recabada. Utiliza un procesador de texto para registrar las respuestas y observaciones de los equipos, desde las respuestas a las preguntas hasta las reflexiones sobre las rúbricas y los niveles de desempeño. Reúne todas las anotaciones del equipo facilitador primero y después organiza la información por temática. Para el apartado de cada temática considera incluir:

- Nivel de desempeño elegido
- Observaciones generales sobre esta temática
- Síntesis de los procesos con los que cuenta la organización
- Observaciones sobre los productos presentados como evidencia para sustentar el nivel de desempeño elegido
- Explicación sobre cómo la organización aplica estos procesos y/o productos.

2. Verifica la evidencia presentada. Abre un espacio con el resto del equipo facilitador para revisar la evidencia presentada por la organización. Verifica que, en cada temática, los niveles de desempeño elegidos estén sustentados por todos los elementos de evidencia indicados en la rúbrica. De no ser así, solicita a la organización que envíe la evidencia necesaria para sustentar el nivel seleccionado. Si la organización no cuenta con esa evidencia, indica en las observaciones cual es el nivel de desempeño sustentado por la evidencia, aunque sea diferente al votado por la organización.

3. Identifica recomendaciones clave. Los resultados de **OPINEMOS** pueden ofrecer información clave para identificar prioridades de fortalecimiento institucional y definir un plan de acción. En ese sentido, identifica las temáticas con puntajes más bajos y revisa

cuáles son los procesos clave asociados a esas temáticas (Consulta la sección de “Preguntas por temática” dentro de esta guía). Por ejemplo, si una de las temáticas con puntaje más bajo es “Prestación de Servicios”, un aspecto clave a fortalecer será Planeación Estratégica y Operativa. Incluye recomendaciones para cada temática, considerando acciones que la organización podría realizar por cuenta propia, y acciones de fortalecimiento más extensas requerirían tiempo y recursos adicionales del equipo.

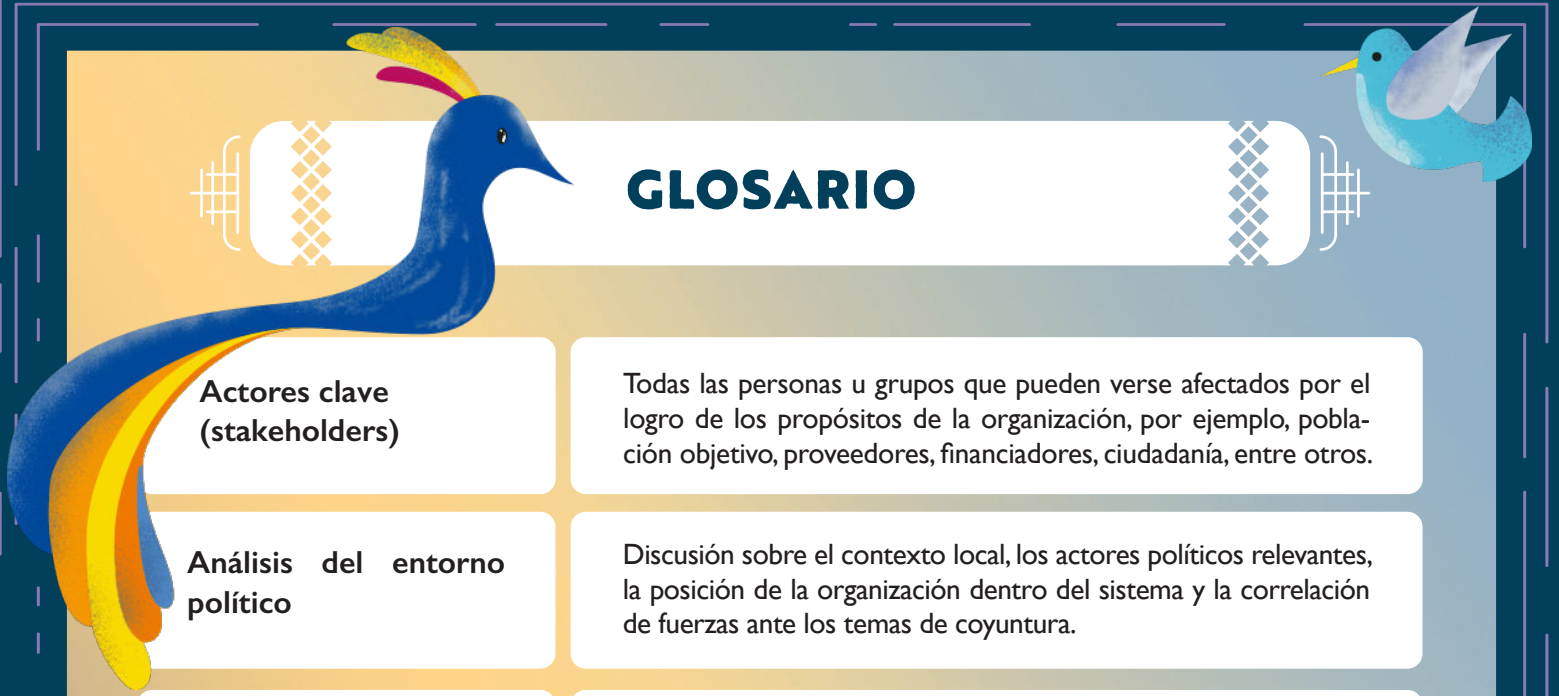
4. Genera un Informe de Resultados. Es recomendable integrar toda la información anteriormente mencionada en un “Informe de Resultados”. Organiza la información con la ayuda de un procesador de texto. Considera incluir las siguientes secciones:

- Introducción sobre el diagnóstico utilizando el juego **OPINEMOS**
- Apartados por temática (descritos en el primer inciso de esta sección)
- Gráficas o tablas de los niveles de desempeño seleccionados
- Principales hallazgos sobre los procesos
- Fortalezas
- Áreas de oportunidad
- Prioridades de la organización y recomendaciones

Una vez que integres la información con este orden, revisa y edita la redacción para asegurarte que ésta sea clara y precisa. Define con el equipo facilitador cómo se resguardará adecuadamente el “Informe de Resultados” y cómo se utilizará para tomar decisiones.

5. Presenta los resultados al grupo participante. Programa una sesión de devolución de resultados en una fecha a más tardar 10 días naturales después de la sesión con el juego **OPINEMOS**. Para esta sesión convoca a las personas participantes y extiende la invitación a personal de la organización con poder de decisión. Para la sesión, desarrolla una presentación o documento visual con los siguientes elementos:

- Introducción y explicación del diagnóstico mediante el juego **OPINEMOS**
- Resultados por temática (se sugiere incluir gráficas o tablas)
- Principales hallazgos sobre los procesos
- Fortalezas
- Áreas de oportunidad
- Prioridades de la organización y recomendaciones
- Sigüientes pasos y documentos que se compartirán con la organización



GLOSARIO

Actores clave (stakeholders)

Todas las personas u grupos que pueden verse afectados por el logro de los propósitos de la organización, por ejemplo, población objetivo, proveedores, financiadores, ciudadanía, entre otros.

Análisis del entorno político

Discusión sobre el contexto local, los actores políticos relevantes, la posición de la organización dentro del sistema y la correlación de fuerzas ante los temas de coyuntura.

Auditoría externa

Evaluación independiente y externa de los registros, procesos, funciones y desempeño de una organización, con el objetivo de comprobar su cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

Calidad de datos

Se refiere a garantizar que se utilice los datos de la más alta calidad disponible para la toma de decisiones con base en estándares de calidad de datos. Estos estándares pueden considerar:

Validez: Los datos representan de manera clara y adecuada el resultado previsto;

Integridad: Los datos cuentan con salvaguardias para minimizar el riesgo de errores de transcripción o manipulación de datos;

Precisión: Los datos tienen un nivel suficiente de detalle para permitir la toma de decisiones de gestión;

Confiabilidad: Los datos reflejan procesos de recopilación y métodos de análisis consistentes a lo largo del tiempo;

Oportunidad: Los datos están disponibles con una frecuencia útil, son actuales y lo suficientemente oportunos como para influir en la toma de decisiones de gestión.

Ejecución presupuestaria

Proceso enfocado en la ejecución de los fondos asignados para un periodo específicos. Este ejercicio considera diversas herramientas como la proyección, control presupuestal y análisis

Estándar internacional

Prácticas reconocidas dentro de campos de acción o líneas de trabajo específicas, que guían las operaciones de organizaciones.

Estrategia de comunicación

Herramienta para definir la identidad de la organización, establecer los objetivos de comunicación, y planificar las acciones, mecanismos y mensajes más adecuados posicionar a la organización en los términos deseados.

Incidencia

Acciones o procesos con los que una organización busca tener un efecto sobre personas y grupos con poder de decisión en asuntos públicos o de relevancia particular para un grupo o para la sociedad. Para efectos de este diagnóstico, el término se refiere a acciones o procesos que permiten a la organización responder, individual o colectivamente, a cambios súbitos en el entorno, ya sea colocando un tema en la agenda pública, o bien, generando un impacto en la decisión de actores clave sobre una situación.

Para efectos de este diagnóstico, ejemplos de acciones de incidencia ante cambios súbitos en el entorno incluyen: la creación de redes de coordinación con actores clave de sociedad civil u otros sectores; campañas de comunicación en el espacio público o en internet con objetivos de visibilización; mesas de trabajo con instituciones con poder de decisión; talleres de sensibilización y/o capacitación de funcionarios y otros actores clave en contacto con su población objetivo; y acciones para incidir colectivamente en las decisiones de actores mediante información, denuncia, cuestionamiento público, y/o cabildeo.

Indicador

Un indicador es la medida cuantificable de una característica o condición de personas, instituciones, sistemas, o procesos, que puede variar en el tiempo. La variable puede ser cuantitativa (medible numéricamente) o cualitativa (expresada en calificativos). Un indicador permite definir cómo se verificará el cumplimiento de un resultado a corto, mediano, o largo plazo.

Tipos de indicadores:

Indicador nivel output. Mide un avance en productos, o servicios concretos durante la implementación de un proyecto, programa o actividad. Ej. cantidad de personas capacitadas, o cantidad de personas que recibieron acompañamiento psicosocial.

Indicador nivel outcome. Mide un cambio a mediano o largo plazo resultado de las actividades de un proyecto o programa. Ej. porcentaje de mujeres que reportan una mejora en sus síntomas de ansiedad y depresión.

Otras definiciones relacionadas a indicadores:

Objetivo/meta. El resultado específico que se planea alcanzar, dentro de un periodo específico, con un nivel de recursos determinado.

Línea base. Diagnóstico o medición iniciales que sirve como marco de referencia para el cálculo del avance del indicador (no todos los indicadores tienen línea base). Para definir una línea base se debe utilizar la misma metodología de cálculo del indicador.

Medio de verificación. Herramientas y métodos para verificar el progreso de los indicadores. Ej. lista de asistencia de los talleres, diagnósticos participativos, encuestas de conocimiento.



Informe anual de actividades

Publicación que reúne los principales programas, actividades, procesos y logros de la organización, con cifras y materiales relevantes a la población objetivo, medios de comunicación, organizaciones sociales y la ciudadanía en general.

**Manual de organización**

Documento que reúne las políticas, los planes, los reglamentos, el código de conducta, los organigramas, los perfiles de cargos, el sistema de pagos, las guías sobre la composición y funciones de las áreas, los protocolos de actuación y los mecanismos para garantizar el cumplimiento de lo establecido.

Manual de procesos

Documento que detalla los procedimientos organizacionales (distintos a los procedimientos de los programas), que normalmente incluye: etapas de procesos, tiempos programados para cada etapa, responsables de los procesos, diagramas de flujo y criterios de cumplimiento.

Mapeo de medios de comunicación

Análisis documentado que identifica y caracteriza a los medios de comunicación relevantes a nivel local, nacional e internacional, con finalidad de ampliar la cobertura, posicionar temas en espacios estratégicos y fortalecer vínculos con comunicadores clave.

Marco normativo

Legislación, reglamentos y jurisprudencia, a nivel local, nacional e internacional, relacionadas a las líneas de trabajo de la organización, sus objetivos estratégicos y sus programas y actividades.

Matriz de indicadores

Documento que reúne los indicadores de resultados y desempeño, en un formato que permita dar seguimiento puntual a su cumplimiento progresivo.

Misión y visión

La misión es el objetivo principal de la organización que define su razón de ser.

La visión se refiere a las condiciones ideales que busca generar la organización con sus diferentes líneas de trabajo.

Objetivos estratégicos

Objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y alcanzar a largo plazo una posición particular en el sistema en el que opera.

Plan de alianzas estratégicas

Documento que reúne los criterios y mecanismos para establecer alianzas con actores estratégicos, definir la participación en redes y fortalecer vínculos a nivel local, regional, nacional e internacional.

Plan de capacitación

Propuesta concreta de formación del equipo que establece objetivos de capacitación alineados a la planeación estratégica, mecanismos de diagnóstico de las necesidades de capacitación, criterios para la planeación de capacitaciones, recursos de formación disponibles y proyección de las capacitaciones del equipo a corto mediano y largo plazo.

Plan operativo de comunicación

Documento alineado a la estrategia de comunicación que detalla las líneas de trabajo, campañas, acciones de incidencia y proyectos de comunicación previstos para el año. El plan de comunicación incluye actividades, cronogramas, presupuestos y mecanismos de colaboración con otras áreas de la organización.

Plan de monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas

Conjunto de estrategias de recolección de datos rutinarios para medir los avances hacia el cumplimiento de objetivos. Se utiliza para llevar un registro del desempeño de la organización a lo largo del tiempo, y su propósito es ayudar a los interesados pertinentes a tomar decisiones informadas respecto a la eficacia de los programas y el uso eficiente de los recursos.

Un plan de monitoreo y evaluación debe especificar:

- Objetivos
- Indicadores, cada uno con su propio objetivo realista usando datos de referencia como comparación
- La fuente, el método y el plazo de tiempo para la recolección de datos
- El equipo o individuo responsable de las tareas de monitoreo
- Los procedimientos de evaluación de calidad de datos
- Las limitaciones de monitoreo conocidas
- Los planes para el análisis, informe, revisión y uso de los datos
- La efectividad de las actividades y el logro de los objetivos
- Lecciones aprendidas y buenas prácticas
- Procesos de colaboración, aprendizaje y adaptación
- Mecanismos de rendición de cuentas verticales y horizontales

Plan de movilización de recursos



Documento que incluye las tareas y estrategias para captar y generar fondos, los responsables de cada actividad y un cronograma para su realización. Un plan de procuración de fondos debe priorizar actividades y fuentes que ofrezcan las mayores posibilidades de obtener recursos.

El plan de procuración de fondos también contempla fuentes de autofinanciamiento, esto es, actividades para obtener ganancias y garantizar la sustentabilidad de la organización.

Plan de gestión de riesgos

Conjunto de sistemas de gestión de riesgos y seguridad, específicos para la organización. Debe incluir:

- Análisis de contexto
- Análisis de amenazas y riesgos
- Roles y responsabilidades de célula de crisis
- La planificación de contingencia para las situaciones de emergencia más relevantes
- Medidas de mitigación y prevención de riesgos

Plan estratégico a largo plazo

Documento que presenta objetivos estratégicos, resultados esperados, plazos y estrategias puntuales que consideran presupuestos y contexto para que la organización alcance dichos objetivos.

El plan estratégico es el resultado de un proceso de discusión, elaboración, desarrollo e implementación a mediano o largo plazo, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas planteadas. La planeación estratégica proyecta el rumbo de la organización, en función de sus necesidades fundamentales, el contexto y las oportunidades a futuro.

Plan operativo anual (POA)

Documento que establece los objetivos del año y las estrategias para lograr dichos objetivos. El plan operativo, alineado al plan estratégico, debe considerar el marco en el que se desarrollará cada proyecto/actividad, así como las necesidades de la organización.

El desarrollo del plan operativo anual implica una fase de planificación (considerando equipos y suministros), una fase de programación de actividades, y una fase para definir mecanismos de monitoreo y evaluación del cumplimiento progresivo de objetivos.

Plan para la continuidad de las operaciones

Documento que contiene el conjunto de estrategias, acciones, responsabilidades e instrucciones específicas para buscar garantizar que el equipo de una organización mantenga activas las operaciones y se le dé un seguimiento adecuado al diseño, implementación, monitoreo y evaluación de programas, proyectos y actividades.

Población objetivo

Personas usuarias con las que se elige trabajar con base en criterios de edad, étnicos, de identidad sexual, de orientación sexual, sociales, económicos, políticos, de creencia, u otros elementos identitarios.



Política de evaluación de procesos organizacionales

Mecanismos para revisar de forma periódica el funcionamiento de los procesos organizacionales (por ejemplo, traslados y adquisiciones), su efectividad y su eficiencia.

Política de traspaso de responsabilidades

Instrucciones y criterios para aplicar mecanismos que garanticen una salida ordenada de personal, la preservación de la información, el traspaso de responsabilidades para que el equipo de la organización.

Presupuesto organizacional

Conjunto de los gastos e ingresos previstos para áreas, programas y actividades de la organización, para un tiempo determinado.

Problemáticas emergentes

Situaciones de adversidad que suceden de manera repentina a raíz de cambios en el entorno. Para efectos de este diagnóstico el término considera, por ejemplo, reducción de financiamiento, rotación de personal, cambios administrativos, incremento en requerimientos fiscales, expulsión de procesos de toma de decisiones, incremento en la incidencia delictiva, acciones de represión y coacción, pandemias, catástrofes naturales, entre otros.

Promoción de calidad de vida y cuidados

Medidas institucionales para preservar la salud física y mental de las personas colaboradoras dentro y fuera de los espacios de trabajo. Puede incluir flexibilización de horarios, servicios de contención individual y colectiva, un fondo para actividades recreativas y deportivas, entre otras.

Rendición de cuentas

Acciones para demostrar la disposición de aceptar responsabilidad, transparentar información, y mostrar cumplimiento.

Subvenciones

Recursos de financiadores o propios de la organización, transferidos a organizaciones postulantes, en forma de donativos, para la realización de proyectos específicos.

